



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Apola, cerveza sin alcohol para deportistas

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Angela María Contreras España

Daniel Felipe Betancur Bermúdez

Bogotá, D.C. 20 de noviembre de 2024



**Universidad del  
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Apola cerveza sin alcohol para deportistas

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Angela María Contreras España

Daniel Felipe Betancur Bermúdez

Bajo la dirección de:

Mauricio Eduardo Escobar Salas

Bogotá, D.C. 20 de noviembre de 2024

## Contenido

Declaración de originalidad y autonomía .....	5
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	6
Lista de figuras.....	7
Lista de tablas .....	8
Anexos .....	9
Resumen ejecutivo .....	10
Abstract.....	11
Introducción .....	12
Concepto de Negocio.....	14
Descripción de la Idea de Negocio.....	14
Portafolio de Productos y/o Servicios .....	15
Especificaciones técnicas .....	16
Ventajas y beneficios.....	17
Propuesta de Venta Única.....	18
Ventaja Competitiva .....	19
Fuentes de Ingresos .....	20
Portafolio de Clientes .....	21
Posicionamiento en el Mercado .....	28
Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento .....	29
Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional) .....	29
Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento .....	30
Descripción de Socios y/o Alianzas que Requieren el Emprendimiento .....	32
Servicios Profesionales.....	33
Proveedores: .....	34
Canales Aliados: .....	34
Procesos de Negocio .....	34
Producción del Producto:.....	35
Control de Calidad:.....	35

Costos de Producción: .....	36
Mantenimiento de la Calidad:.....	36
Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento ..	37
Instalaciones que Requiere el Emprendimiento .....	37
Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento .....	38
Estrategias de Financiación del Emprendimiento .....	40
Plan Financiero del Emprendimiento .....	41
Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés.....	45
Estrategia de Marca (Branding) .....	46
Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento ....	48
Proceso de Ventas y Servicios .....	50
Panorama Competitivo.....	51
Investigación de Mercado.....	56
Barreras de Entrada .....	57
Amenazas y Oportunidades .....	60
Competidores Claves.....	62
Precios .....	69
Canales de Distribución.....	70
Red de Contactos .....	72
Conclusiones .....	73
Referencias.....	76
Anexos .....	78

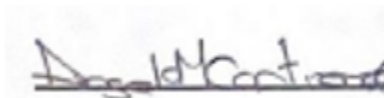
### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

DocuSigned by:  
*Daniel Betancur*  
0F48A1C7B556412...

Daniel Felipe Betancur Bermúdez



Angela Maria Contreras España

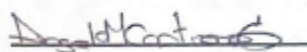
Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de noviembre de 2024

## Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

DocuSigned by:  
*Daniel Betancur*  
DF48A1C7B556412...

Daniel Felipe Betancur Bermúdez



Angela Maria Contreras España

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de noviembre de 2024

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Edad del segmento de la muestra encuestada</i> .....	21
<b>Figura 2.</b> <i>¿Practicar alguna actividad física o deporte?</i> .....	22
<b>Figura 3.</b> <i>¿Con qué frecuencia practica esta actividad?</i> .....	22
<b>Figura 4.</b> <i>¿Consumes Cerveza?</i> .....	23
<b>Figura 5.</b> <i>¿Consumes cerveza sin alcohol?</i> .....	23
<b>Figura 6.</b> <i>Si no consumes cerveza sin alcohol, ¿Cuál es la razón para no consumirla?</i> .....	24
<b>Figura 7.</b> <i>¿Qué bebida consumes después de la actividad física?</i> .....	25
<b>Figura 8.</b> <i>¿Consumirías cerveza después de realizar una actividad deportiva o física?</i> .....	25
<b>Figura 9.</b> <i>¿Consumirías cerveza sin alcohol después de realizar una actividad deportiva o física?</i> .....	26
<b>Figura 10.</b> <i>¿Cómo describirías tu interés general en una cerveza sin alcohol diseñada específicamente para deportistas?</i> .....	26
<b>Figura 11.</b> <i>Organigrama Apola</i> .....	30
<b>Figura 12.</b> <i>Resultados simulación viabilidad financiera</i> .....	41
<b>Figura 13.</b> <i>Resultados simulación meses sin capital</i> .....	42
<b>Figura 14.</b> <i>Recuperación de la inversión</i> .....	43
<b>Figura 15.</b> <i>Ganancia libre al paso de los años ( Cifras en COP)</i> .....	43
<b>Figura 16.</b> <i>Análisis de escenarios</i> .....	44
<b>Figura 17.</b> <i>Ejemplo de Logo</i> .....	47

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Peso porcentual de ingresos por presentación .....	20
<b>Tabla 2.</b> <i>Inversión Inicial</i> .....	40
<b>Tabla 3.</b> <i>Investigación de Mercado</i> .....	56
<b>Tabla 4.</b> <i>Análisis DOFA</i> .....	60
<b>Tabla 5.</b> <i>Plan de recopilación de datos del competidor</i> .....	62
<b>Tabla 6.</b> <i>Análisis competitivo</i> .....	63
<b>Tabla 7.</b> <i>Evaluación de los canales de distribución</i> .....	70

## **Anexos**

Anexo A. Resultados encuesta estudio de mercado

## **Resumen ejecutivo**

### Apola, cerveza sin alcohol para deportistas

Apola es un proyecto de empresa tipo emprendimiento, pensado en aquellas personas que quieran poder consumir un producto tipo cerveza no alcohólica especializada diseñada para deportistas. El objetivo de la creación de Apola es ofrecer un equilibrio entre la cerveza sin alcohol que se consigue en el mercado y los ingredientes que favorezcan la hidratación necesaria después de realizar alguna actividad física. Inicialmente se manejarán dos presentaciones en lata 330ml y 269ml y estará enfocado en sus inicios en el mercado de ciclistas. Esta propuesta se presenta como pionera en la industria, debido a que en el mercado actualmente no existe un producto que fusione ambas necesidades, bebidas para recuperación después de realizar alguna actividad física y las cervezas sin alcohol.

### ***Palabras clave:***

Cerveza sin Alcohol, Deportistas, Hidratación, Emprendimiento, Ciclismo.

## **Abstract**

### Apola, Non-Alcoholic Beer for Athletes

Apola is an entrepreneurial business project designed for people who want to consume a specialized non-alcoholic beer-type product created for athletes. The goal of creating Apola is to offer a balance between the non-alcoholic beer available in the market and ingredients that promote necessary hydration after physical activity. Initially, two can presentations will be offered: 330ml and 269ml, and it will initially focus on the cyclist market. This proposal is presented as a pioneer in the industry, as there is currently no product in the market that combines both needs: recovery drinks after physical activity and non-alcoholic beers.

#### ***Keywords:***

Non-Alcoholic Beer, Athletes, Hydration, Entrepreneurship, Cycling.

## Introducción

En la actualidad, el deporte, el ejercicio y los hábitos saludables han emergido como pilares fundamentales de estilos de vida. Entre los meses de enero a marzo de 2022, el 40,9% de habitantes de la ciudad de Bogotá realizó algún tipo de ejercicio físico con la intención de sentirse mejor. (DANE-EPS, 2022) En paralelo a estos cambios, las industrias de alimentos y bebidas han experimentado un torbellino de cambios. Esto último gracias al incremento de la generación de conciencia sobre la importancia de buenos hábitos tanto para una vida longeva como para un buen rendimiento deportivo. Teniendo en cuenta el contexto y los cambios que han existido, han surgido nichos de mercado inexplorados y desatendidos tales como el de las bebidas diseñadas para deportistas amateurs y/o expertos. Para atender a dicho mercado se ha desarrollado un producto innovador para el mercado colombiano: La cerveza sin alcohol especializada para deportistas “Apola”. Esta ha surgido con la finalidad de que su consumo pueda generar un equilibrio entre la pasión por el deporte y la vida social activa.

El presente proyecto se embarca en verificar la viabilidad del producto en mención, uniendo varios mundos: la cerveza, el deporte y la salud. Hoy en día, los consumidores buscan generar equilibrio en sus vidas y así seguir estilos de vida que se adapten a su día a día. La idea del proyecto es poder atender y satisfacer a los deportistas, inicialmente a ciclistas, brindándoles un producto que maneje las características de una cerveza sin alcohol, pero con los minerales, sales y nutrientes necesarios para una óptima recuperación corporal y a su vez sin generar riesgo de embriaguez de la persona y evitar un aumento en los índices de accidentes por ebriedad. La viabilidad de este producto se verificará inicialmente mediante el desarrollo de una encuesta

dirigida a una población específica de Daunjilero, una comunidad de ciclismo con más de 60 mil seguidores en redes sociales (<https://www.instagram.com/daunjilero/?hl=es> ) a la cual los autores del proyecto tienen acceso directo.

Este estudio se embarca en una exploración exhaustiva del fenómeno emergente de la intersección entre la cultura cervecera, el deporte y la salud. A medida que los consumidores buscan opciones de bebidas que no solo satisfagan sus papilas gustativas, sino que también complementen su estilo de vida activo, la cerveza sin alcohol para deportistas aficionados “Apola” emerge como un producto que fusiona la tradición con la innovación, ofreciendo una experiencia sensorial única junto con beneficios nutricionales que brinda una solución saludable e hidratante asociada a los hábitos de consumo locales.

Este trabajo examina críticamente los elementos clave de este mercado en expansión. Desde el análisis de las demandas cambiantes del consumidor hasta la ciencia detrás de los ingredientes especializados utilizados en estas cervezas se desentrañarán los matices de este fenómeno. Además, se investigarán las estrategias de marketing, la distribución y las asociaciones estratégicas que están dando forma a la comercialización de estas cervezas en un mercado cada vez más competitivo.

A medida que se avance en este proyecto, se analizará la viabilidad del producto “Apola” en el mercado colombiano y su futura comercialización, teniendo en cuenta diferentes factores socioeconómicos, legales y financieros.

## Concepto de Negocio

### Descripción de la Idea de Negocio

La idea general del negocio se basa en la creación y comercialización de una cerveza no alcohólica especializada diseñada para deportistas. El producto a desarrollar pretende ofrecer un equilibrio entre la cerveza sin alcohol que se consigue en el mercado y los ingredientes que favorezcan la hidratación necesaria después de realizar alguna actividad física. El compromiso es proporcionar una alternativa refrescante y funcional para los consumidores que deseen disfrutar de un producto que ayude a cumplir sus objetivos de hidratación.

Objetivo: Crear una cerveza sin alcohol dirigida principalmente a deportistas aficionados, en los cuales se creen diversas opciones que cumplan con sus gustos y necesidades de hidratación y recuperación.

Misión: Nutrir los estilos de vida activos mediante una cerveza sin alcohol generando satisfacción a los gustos exigentes, promoviendo la salud y el bienestar del consumidor, esto último ofreciendo productos innovadores a las nuevas necesidades.

Visión: En 5 años estar consolidados como un referente en el segmento de cervezas sin alcohol, innovando constantemente y ayudando a los deportistas de todos los niveles a hidratarse de la mejor forma.

Valores del negocio: Los pilares principales serán la calidad y la innovación. El negocio se encuentra comprometido con la producción e investigación para generar productos de calidad, basada en el uso de ingredientes beneficiosos para el ser humano. La innovación será la

guía de la investigación y desarrollo para la búsqueda de productos que satisfagan los gustos y las necesidades de los consumidores.

**Mercado Objetivo:** El mercado objetivo serán hombres y mujeres entre los 25 y 45 años que practiquen algún deporte, inicialmente ciclistas.

**Descripción de la industria:** Actualmente la industria de bebidas no alcohólicas está experimentando un crecimiento significativo. Según datos de Euromonitor 2023 el mercado de bebidas enfocadas en deportistas en creció un 58% en volumen para el mercado colombiano en el mismo año. (EUROMONITOR, 2023 ) El incremento en la industria se debe a varios aspectos dentro de los que se pueden mencionar un aumento en la importancia de la salud y la búsqueda de opciones más saludables, así como la creciente tendencia en practicar deportes y consumir bebidas especializadas en este nicho de mercado. Es ahí donde Apola, por sus características diferenciales, marcará la diferencia.

### **Portafolio de Productos y/o Servicios**

El producto que se venderá es una cerveza sin alcohol especializada para deportistas, denominada “Apola”. La fabricación de esta se realizará con el proceso de una cerveza común en el mercado. A continuación, se explica el proceso básico:

1. La cebada es remojada en agua caliente para liberar los azúcares de la malta.
2. Los azúcares de malta se hierven con lúpulos para sazonarla. La selección del lúpulo depende netamente del amargor que se busque.
3. Se reduce el grado de calor de la solución (azúcares y lúpulos) y se agrega la levadura para comenzar la fermentación.

4. La levadura fermenta los azúcares, liberando CO<sub>2</sub> y alcohol etílico.
5. Cuando se completa la fermentación, se embotella la cerveza agregando un poco de azúcar para provocar la carbonatación. (Palmer, 2017)

Cabe aclarar que el proceso de fabricación mencionado anteriormente es de una cerveza con alcohol, sin embargo, en donde se encuentra la diferencia con la fabricación de una cerveza sin alcohol, es en el proceso de fermentación. Para la eliminación del alcohol que se genera existen varios métodos, desde la evaporación a 75° hasta el proceso conocido como ósmosis inversa, el cual consiste en pasar el líquido por un filtro especial para separar el alcohol y el agua, dejando como resultado un líquido concentrado (Sánchez, 2019).

Adicionalmente a los ingredientes de una cerveza tradicional, Apola añadirá un componente de proteína/electrolitos ya que según estudios “Los investigadores descubrieron que, las bebidas con un poco de azúcar, grasa o proteína hacen un trabajo aún mejor al mantenernos hidratados por más tiempo” (La Vanguardia, 2019).

### ***Especificaciones técnicas***

Fórmula nutricional: Apola contiene electrolitos esenciales para la hidratación, vitaminas B para el metabolismo energético y carbohidratos específicos para la recuperación muscular.

Ingredientes de calidad: Se utilizarán ingredientes premium, incluyendo maltas seleccionadas, lúpulos aromáticos y levaduras especializadas para garantizar el sabor auténtico de la cerveza sin alcohol.

Proceso de producción: Apola se produce mediante un proceso de fermentación controlada para garantizar la eliminación efectiva del alcohol sin comprometer el sabor característico de una buena cerveza.

Perfil sensorial: Apola ofrece un equilibrio armonioso entre el amargor del lúpulo, la frescura y la suavidad, creando una experiencia de degustación que satisface tanto a los amantes de la cerveza como a los atletas.

Empaque innovador: El empaque de Apola está diseñado en un envase con tamaños diferenciales a los que acostumbra el mercado y con etiqueta personalizable. La etiqueta contiene información nutricional detallada y consejos para el consumo responsable.

### ***Ventajas y beneficios***

Hidratación y Recuperación: Apola no sólo es una bebida refrescante, sino que también contribuye a la hidratación y recuperación muscular gracias a su contenido nutricional específico.

Bajo Contenido Calórico: Adecuada para aquellos que buscan un balance en su estilo de vida.

Sabor Premium: Se conservará la calidad y el sabor auténtico de una cerveza, sin comprometer la experiencia sensorial.

El problema que resuelve Apola es principalmente la poca cantidad de opciones de bebidas no alcohólicas verdaderamente diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de los deportistas y aquellos que llevan un estilo de vida activo. Los consumidores, después de realizar actividades físicas, están acostumbradas a consumir bebidas alcohólicas, como la

cerveza, sin tener presente que al momento de consumir este tipo de bebidas pueden poner en riesgo su vida y adicionalmente, estas no brindan los nutrientes necesarios para una buena recuperación.

Las opciones en el mercado se pueden dividir en dos categorías, bebidas con alcohol (cerveza) y bebidas sin alcohol (energizantes, bebidas hidratantes, etc.). Con Apola se podría resolver este problema por lo siguiente:

1. Hidratación y recuperación específicas: Apola integrará electrolitos para una hidratación efectiva y vitaminas B para respaldar la recuperación muscular, abordando las necesidades nutricionales de los deportistas.
2. Sabor autentico sin alcohol: Apola mantendrá el auténtico sabor de la cerveza, brindando una experiencia sensorial satisfactoria sin comprometer la calidad ni la autenticidad del producto. Esto le da un valor agregado para aquellos consumidores que usualmente consumen cerveza tradicional después de practicar un deporte.
3. Enfoque en la vida saludable: Apola no sólo se posicionará como una bebida para deportistas, sino también como una opción para aquellos que buscan llevar un estilo de vida saludable sin sacrificar el placer de disfrutar de una cerveza.

### ***Propuesta de Venta Única***

Innovación en Hidratación: Apola redefinirá la categoría de cervezas sin alcohol al introducir un producto que va más allá del sabor, ofreciendo una solución integral que aborda la hidratación y recuperación específicas de los deportistas.

**Equilibrio Perfecto:** La combinación única de sabor auténtico, hidratación y recuperación nutricional posicionará a Apola como la elección ideal para aquellos que buscan un equilibrio perfecto entre disfrute y bienestar.

**Enfoque en la Sostenibilidad:** La conciencia ambiental de Apola, desde los ingredientes seleccionados hasta el empaque innovador y ecológico, destacarán su compromiso con la sostenibilidad, atrayendo a consumidores que valoren la responsabilidad ambiental.

### ***Ventaja Competitiva***

La ventaja competitiva de Apola residirá en su capacidad para ofrecer una solución integral, abordando tanto el aspecto nutricional como la experiencia sensorial. Al dirigirse a una base de clientes específica compuesta por deportistas y personas activas que buscan una opción más allá de la simple cerveza sin alcohol, Apola se destacará en un mercado donde existen opciones diferentes. La combinación de sabor auténtico, beneficios nutricionales específicos y un enfoque sostenible creará una propuesta de valor única y atractiva para aquellos que busquen una cerveza sin alcohol diseñada pensando en su bienestar y estilo de vida activo.

Apola tendrá una ventaja competitiva frente a las demás empresas ya que en sus ingredientes contendrá vitamina B y Electrolitos. Lo anterior generará mejores resultados de hidratación y un valor agregado para los consumidores.

Por otro lado, Apola contará con presencia en puntos estratégicos en la ciudad (puntos de encuentro para deportistas) donde se podrá comprar el producto.

El precio de Apola se fijará teniendo en cuenta diferentes factores, entre ellos sus costos de materiales, costos laborales (maquila y envío), costos de embalaje y la presentación comercial

y el margen de beneficios que la empresa espera obtener. Apola se venderá en dos presentaciones: la primera es la versión regular (330ml) que tendrá un precio de venta sobre los \$4.771 COP por unidad, lo cual lo hace muy competitivo vs las cervezas artesanales y se puede perfilar como un sustituto para las bebidas hidratantes isotónicas que se venden en el mercado entre \$3.500 & \$4.000 COP. La segunda será la versión Mini (269ml) y se venderá a \$3.609 COP. La razón principal para tener dos tamaños diferentes es para presentar adaptabilidad a las necesidades del mercado y los consumidores, maximizando así sus oportunidades de venta y satisfacción de los clientes.

El margen de beneficio para la presentación regular será del 100% y para la presentación Mini del 82%. Lo anterior permitirá cubrir los costos fijos y obtener las utilidades deseadas.

### **Fuentes de Ingresos**

La fuente de ingreso del emprendimiento dependerá de los dos productos que se lanzarán al mercado. A continuación, se muestra una tabla con el peso porcentual de los ingresos aproximados generados por cada presentación de producto para los 3 años de ejercicio.

**Tabla 1.**

*Peso porcentual de ingresos por presentación*

	<b>Apola Regular</b>	<b>Apola Mini</b>
<b>Año 1</b>	64,3%	35,7%
<b>Año 2</b>	65,7%	34,3%
<b>Año 3</b>	66,2%	33,8%

Fuente: Elaboración propia.

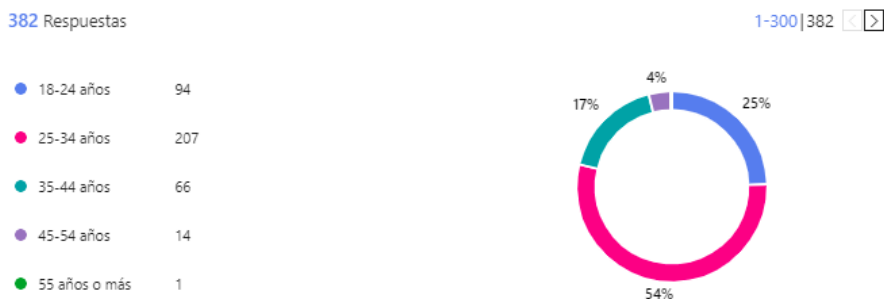
## Portafolio de Clientes

La descripción que se presenta a continuación está basada en una encuesta realizada a un segmento definido de usuarios, seleccionados de acuerdo con la cantidad de seguidores en la plataforma de Instagram de Daunjilero, un perfil especializado en ciclismo. Este enfoque permitió obtener una muestra representativa del público objetivo, compuesto por ciclistas y entusiastas del deporte, cuyos hábitos y preferencias proporcionaron información valiosa para el análisis del emprendimiento. Los principales *insights* obtenidos de la encuesta realizada a 361 personas, principalmente a miembros de la comunidad de Daunjilero, fueron los siguientes:

El 54% de los miembros de la comunidad son personas entre los 25 y 34 años, seguidos del 25% entre los 35 y 44 años. Esto permitió identificarlos como el segmento de mercado etario potencial de Apola

### Figura 1.

*Edad del segmento de la muestra encuestada*



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la práctica de actividades deportivas el 95% de los encuestados respondía que sí realiza alguna actividad deportiva.

**Figura 2.**

*¿Practicas alguna actividad física o deporte?*

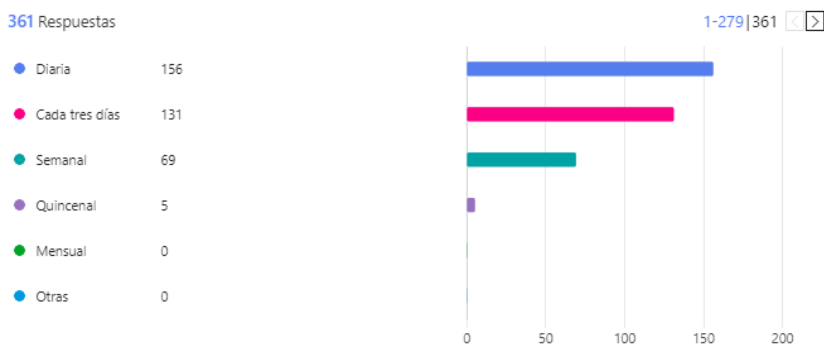


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, respecto a la frecuencia, el 43% practica alguna actividad deportiva diariamente, seguido de un 36% que lo hace cada tres días. El 19% lo hace una vez a la semana. Esto logró identificar que el potencial consumo de Apola podría ser con una alta frecuencia.

**Figura 3.**

*¿Con que frecuencia practicas esta activa?*



Fuente: Elaboración propia.

Frente al consumo de cerveza, el 84% de los encuestados mencionó que sí consumen cerveza, demostrando nuevamente un potencial interesante para la venta de Apola.

#### Figura 4.

*¿Consumes Cerveza?*

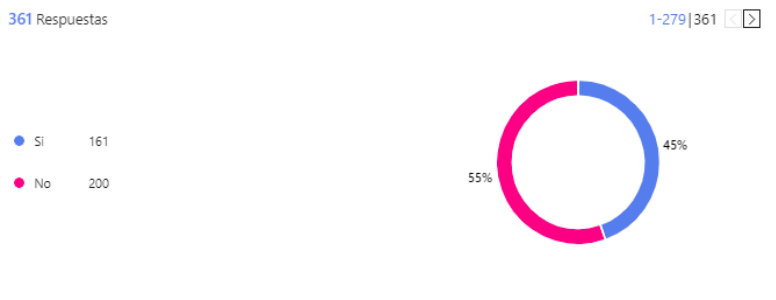


Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 45% mencionó que consume cerveza sin alcohol, evidenciando que ya existe un mercado potencial real para Apola.

#### Figura 5.

*¿Consumes cerveza sin alcohol?*

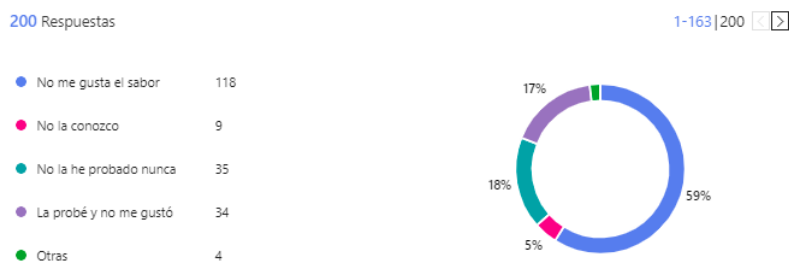


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la razones para no consumir cerveza, el 59% de los encuestados mencionó que no les agrada el sabor. En principio, este público será muy difícil de convencer del consumo de Apola. Sin embargo, dadas las características similares de Apola en sabor respecto a la cerveza con alcohol, podría existir una posibilidad de convertirlos en cliente. Por otra parte, tanto el 5% de consumidores que no han probado la cerveza sin alcohol, como el 18% que no la ha probado, existe la posibilidad de convertirlos en clientes de Apola al ofrecer un sabor similar al de la cerveza con alcohol.

### Figura 6.

*Si no consumes cerveza sin alcohol, ¿Cuál es la razón para no consumirla?*

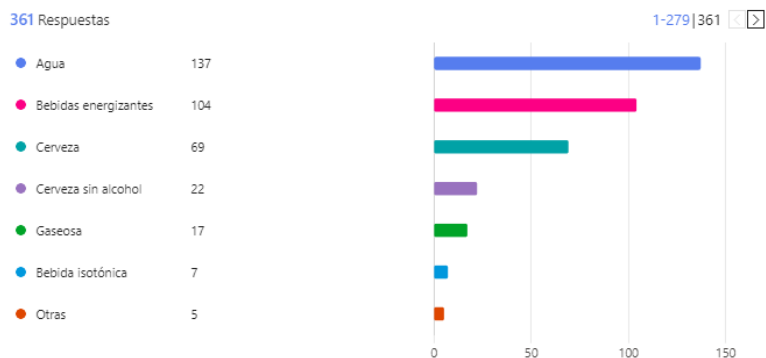


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las bebidas más comunes para después de practicar actividad física, el 37% de los encuestados contestó que consumen agua mientras que 28% mencionó que prefiere las bebidas energizantes. El 19% mencionó su preferencia por la cerveza. Es constituye el mercado objetivo inicial. El restante 81% de consumidores podría requerir de importantes estrategias de posicionamiento y mercadeo para convertirlo en clientes de Apola.

## Figura 7.

*¿Qué bebida consumes después de la actividad física?*

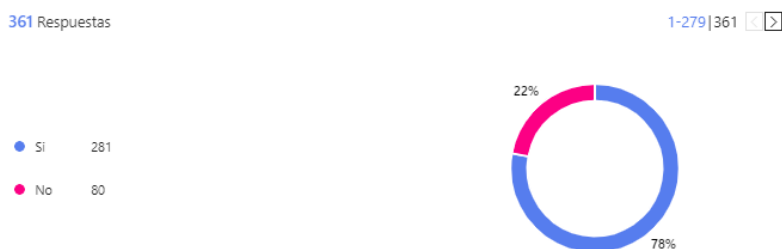


Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo anterior, la expectativa de consumo de cerveza para después de practicar una actividad deportiva evidenció que un 78% estaría dispuesto a consumir cerveza y un 52% a consumir cerveza sin alcohol.

## Figura 8.

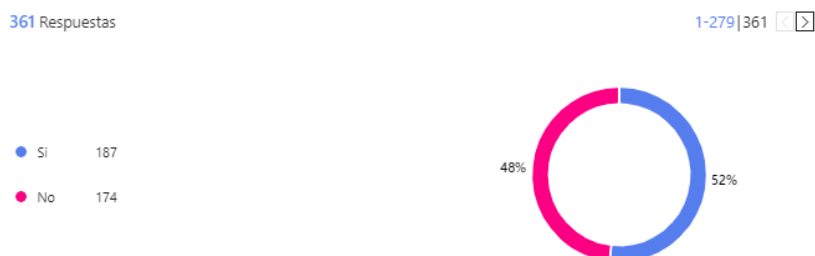
*¿Consumirías cerveza después de realizar una actividad deportiva o física?*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9.**

*¿Consumirías cerveza sin alcohol después de realizar una actividad deportiva o física?*

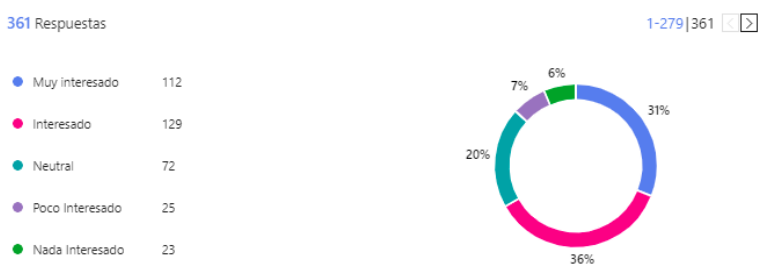


Fuente: Elaboración propia.

Prueba de lo anterior es que el 31% de los encuestados mencionó estar muy interesado en una cerveza sin alcohol para deportistas seguido de un 36% interesado en ella. Esto evidencia un mercado cautivo que genera una gran oportunidad para Apola.

**Figura 10.**

*¿Cómo describirías tu interés general en una cerveza sin alcohol diseñada específicamente para deportistas?*



Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo A Resultados Encuesta estudio de mercado se encuentran los resultados de toda la encuesta.

Cliente objetivo: Hombres y mujeres de edades entre 25 y 45 años que realicen alguna actividad deportiva, especialmente ciclismo y que busquen crear un equilibrio entre un estilo de vida saludable sin sacrificar el gusto de poder consumir bebidas tipo cerveza. A continuación, se describen los principales aspectos del perfil del consumidor:

- Edad: 25 y 45 años.
- Género: Hombres y mujeres, en mayor porcentaje será enfocado en hombres.
- Localización: Inicialmente en la ciudad de Bogotá y Cundinamarca. Esto por facilidad de ingreso al mercado potencial, localización de la empresa y distribución del producto.
- Intereses: Personas que se encuentren interesadas en crear un equilibrio en su estilo de vida saludable sin sacrificar el consumo de cervezas. Estas personas serán aquellas que sean consumidoras de productos relacionados a estilos de vida equilibrados, cuidando su alimentación y el tipo de productos y bebidas que consumen en su día a día. Este grupo de personas se identificará con ayuda de alianzas con comunidades de ciclismo, inicialmente. Más adelante y una vez la presencia en el mercado de la marca vaya creciendo se podrán crear convenios con gimnasios y lugares estratégicos en los cuales se practique algún tipo de actividad física y se consuma cerveza o cualquier tipo de bebida isotónica.

- Estilo de Vida: Personas activas y saludables que realicen regularmente la práctica de algún tipo de ejercicio, inicialmente ciclismo. El enfoque inicial en el ciclismo se debe a que el sector poblacional analizado para la viabilidad del negocio fue a través de la información y base de datos de Daunjilero, una comunidad de ciclismo con más de 60 mil seguidores en redes sociales (<https://www.instagram.com/daunjilero/?hl=es>) a la cual los autores del proyecto tienen acceso directo.
- Hábitos de consumo: Realizan consumo habitual de bebidas como cerveza, bebidas energéticas como parte de su rutina al final de su entrenamiento. Estos hábitos mencionados anteriormente se logran identificar gracias a la encuesta realizada, en la cual se indaga sobre el tipo de bebidas de consumen al final de realizar su entrenamiento.

### **Posicionamiento en el Mercado**

Apola se posicionará como una marca joven y moderna, esto teniendo en cuenta la edad, intereses y estilos de vida del cliente potencial. Apola buscará evocar en el consumidor la sensación de frescura. Su posicionamiento estará dirigido a aquellas personas que tienen un estilo de vida activo y buscan hidratarse con una opción novedosa.

La marca se posicionará mediante eventos y patrocinios deportivos inicialmente asociados al ciclismo, con una comunicación sencilla y directa. Apola tendrá una gran presencia en redes sociales mediante campañas digitales dirigidas a mayores de 18 años buscando ser la

elección preferida del público objetivo. Esto debido a que el público objetivo inicial es la comunidad en línea de Daunjilero.

### **Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento**

#### **Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional)**

La empresa operará como una sociedad por acciones simplificada (SAS), una estructura que ofrece varios beneficios como por ejemplo la simplificación de trámites, blindar el patrimonio familiar frente a un eventual fracaso en la empresa, amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social y versatilidad de planeación de sucesión, entre otras. Betancourt Ramírez (2013)

Apola será propiedad de tres socios fundadores, quienes contribuirán con el capital inicial y experiencia en sus respectivas áreas. La distribución de la propiedad será la siguiente:

- Socio 1: Poseerá el 45% de las acciones de la empresa. Aportará experiencia en la industria cervecera y liderará las operaciones diarias como director ejecutivo (CEO).
- Socios 2: Tendrá el 35% de las acciones. Aportará conocimientos en finanzas y estrategia empresarial, desempeñándose como director Financiero (CFO).
- Socio 3: Será dueño del 20% restante de las acciones. Aportará experiencia en marketing y gestión de marca, ocupando el cargo de director de Marketing.

La junta directiva estará compuesta por los tres socios fundadores, quienes tomarán decisiones estratégicas importantes para el futuro de la empresa. Se reunirán al menos dos veces en el año, según lo indica la Superintendencia de Sociedades, esto con el fin de revisar el desempeño financiero, discutir estrategias de crecimiento y asegurar que se cumplan los objetivos empresariales.

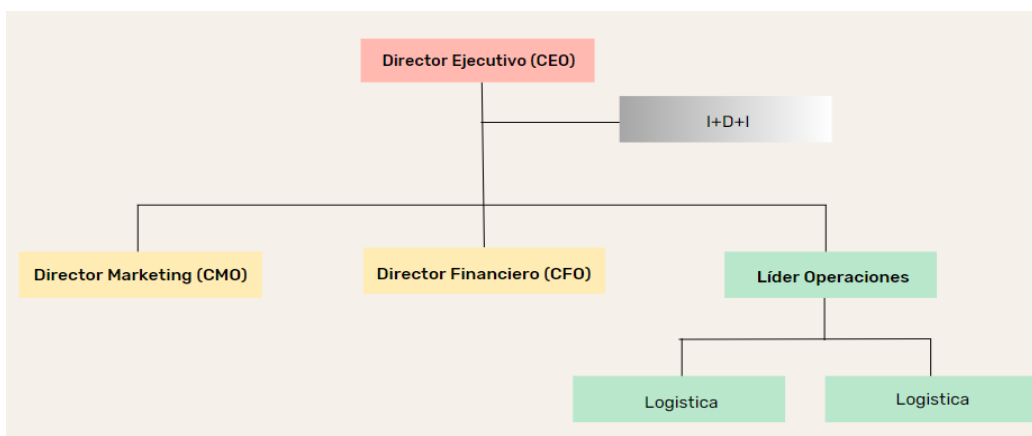
En un inicio no se contará con inversión externa. Sin embargo, y dependiendo del crecimiento y expansión se podría optar por la posibilidad de buscar financiamiento externo. En este caso su participación dependería del aporte a capital y la negociación de los acuerdos para su ingreso.

### Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento

El equipo estará integrado por un equipo multidisciplinario de profesionales altamente calificados y comprometidos con el éxito de Apola. A continuación, se detalla el organigrama de la compañía y más abajo el detalle de perfil y competencias:

**Figura 11.**

*Organigrama Apola*



Fuente: Elaboración propia.

- Director Ejecutivo (CEO): Profesional en carreras administrativas o con mínimo un postgrado dentro de la rama de la administración. Persona líder, visionaria y con conocimiento y experiencia de al menos 5 años en la industria de bebidas y

consumo masivo. Debe contar con habilidades de gestión y experiencia en desarrollo de productos.

- Director Marketing (CMO): Profesional en Marketing, comunicación o afines, con al menos 3 años de experiencia en áreas de marketing especialmente en la industria de consumo. Dentro de las competencias solicitadas se encuentran: desarrollo de marca, estrategias de marketing e investigación de mercado.
- Director Financiero (CFO): Profesional en carreras de finanzas, contabilidad o afines. Debe contar con experiencia previa en puestos financieros y de planeación empresarial. Dentro de las competencias solicitadas se encuentran: análisis financiero, gestión presupuestaria y toma de decisiones basada en datos.
- Líder de Operaciones: Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines, con experiencia en la gestión de operaciones, preferiblemente en la industria de alimentos y bebidas. Habilidades de liderazgo y gestión de equipos, orientado a los resultados. Este cargo será responsable de planificar, coordinar y supervisar la producción de cerveza con un tercero. Debe verificar los estudios de calidad y aprobar los mismos y debe contar con habilidad para identificar y resolver problemas de manera eficiente.
- Líder de I+D+I (Investigación, Desarrollo e innovación): Profesional en ingeniería de alimentos, en lo posible que cuente con experiencia en áreas de innovación, investigación y desarrollo de productos, con enfoque en bebidas. Capacidad de liderar proyectos, desde la concepción hasta la implementación.

Conocimiento técnico de la normatividad necesaria para cualquier lanzamiento de productos. Habilidad para trabajar en equipo.

- **Logística:** Personas con educación secundaria completa o equivalente, con experiencia previa en logística, distribución o roles similares, buena capacidad de organización, trabajo en equipo y atención al detalle. Flexibilidad para adaptarse a horarios variables y disponibilidad para trabajar en turnos, de ser necesario.

Los tipos de contratación de los cargos directivos y operaciones serán a término indefinido. Los cargos de logística e I+D+I serán a través de empresas temporales. La fabricación y envasado, el área legal, de recursos humanos y el manejo de medios, se realizará a través de alianzas y acuerdos con empresas.

En cuanto a la estructura salarial, la misma se basará en la experiencia y las responsabilidades del puesto, teniendo en cuenta los salarios de cargos similares en el mercado. El detalle de los salarios se encuentra en la parte financiera y en los anexos. Sin embargo, para los cargos directivos, al ser ocupados por los socios, su salario no será similar al que se encuentre en el mercado y se ajustará inicialmente a las necesidades de la compañía.

### **Descripción de Socios y/o Alianzas que Requiere el Emprendimiento**

Apola requerirá de una serie de alianzas estratégicas para garantizar su éxito a largo plazo. A continuación, se detallan las principales:

### *Servicios Profesionales*

A continuación, se describen los servicios profesionales que se requieren para una correcta puesta en marcha del emprendimiento. Los costos que esto implicará se detallan en la parte financiera del documento y en los anexos.

1. Alianzas para la fabricación de Apola: Inicialmente el proceso de fabricación será tercerizado con alguna empresa que cumpla con toda la reglamentación y aval para elaboración de productos. Esta relación será manejada inicialmente por el CEO y el líder de operaciones. En el momento en que la relación ya se encuentre establecida por medio de un contrato la relación será 100% responsabilidad del líder de operaciones.
2. Despacho legal: Se requerirá de asesoría legal de un bufete con experiencia en derecho comercial, regulaciones de la industria de alimentos y bebidas y propiedad intelectual.
3. Consultoría de Marketing: Se buscará una agencia con conocimientos en lanzamientos y publicidad para empresas de la industria de alimentos y bebidas, para generar desarrollos efectivos de branding y promoción.
4. Asesoría Financiera: Se buscará de empresas que brinden asesoría para la creación de planificación presupuestaria, análisis de costos y gestión de riesgos financieros.

Los servicios profesionales de legal, marketing y financiero se basarán netamente en las funciones operativas, mientras que los cargos gerenciales serán los responsables de cumplir a cabalidad con lo necesario para el correcto funcionamiento de la compañía.

***Proveedores:***

Se requiere que la empresa de tercerización de Apola cuente con buenas relaciones comerciales con proveedores de envases, materias primas y de tecnología de producción, esto con el fin de contar siempre con la mejor calidad, precios competitivos y cumplimiento en tiempos de entrega de los materiales a adquirir. Esta relación comercial será liderada directamente por el líder de operaciones.

***Canales Aliados:***

1. Distribuidores Mayoristas: Se realizarán alianzas con distribuidores mayoristas para asegurar una amplia distribución en tiendas minoristas y supermercados.
2. Tiendas Especializadas: Se busca establecer alianzas con tiendas especializadas en artículos deportivos y fitness.
3. Eventos Deportivos: Se realizarán asociaciones con organizadores de eventos deportivos locales y nacionales para ser el proveedor oficial de bebidas en ellos y en competiciones, proporcionando visibilidad adicional a la marca “Apola”.

**Procesos de Negocio**

Apola se basará en una serie de procesos bien definidos y eficientes para la producción y entrega del producto. Esto será monitoreado por el área de operaciones. A continuación, se describe de manera general cómo operarán estos procesos:

***Producción del Producto:***

1. Todo el proceso es tercerizado y va desde la compra de materia prima y fabricación hasta el envasado.
  - a. Selección de Materias Primas: La selección de las materias primas estará a cargo de la empresa fabricante de Apola y esta compra será verificada por el líder de operaciones.
  - b. Elaboración de la Cerveza: Se seguirá un proceso de elaboración cuidadosamente controlado, que incluye maceración, cocción, fermentación y maduración, utilizando equipos de producción especializados y tecnología de última generación.
  - c. Eliminación del Alcohol: Se utilizará un proceso de evaporación al vacío para eliminar el alcohol de la cerveza sin comprometer sus cualidades sensoriales y nutricionales.
  - d. Envasado y Etiquetado: Se envasará en empaques de lata personalizados y se etiquetará con información clara sobre el producto y su contenido nutricional.

***Control de Calidad:***

1. Pruebas de Laboratorio: La empresa maquiladora se encargará de realizar pruebas regulares de laboratorio para verificar la calidad de las materias primas, así como del producto en diferentes etapas del proceso de producción.
2. Evaluación Sensorial: Se llevarán a cabo pruebas de cata para garantizar que el producto cumpla con los estándares de sabor y aroma esperados.

3. La empresa Madriguera Brewing Co, quienes maquilan el producto, realizarán las pruebas de calidad. Sin embargo, en el porcentaje de la producción que llegue a la bodega propia también se realizarán pruebas aleatorias.

#### ***Costos de Producción:***

Tercerizado. Los costos de producción incluirán: costo de materias primas, consumo de energía, mantenimiento de equipos, embalaje y etiquetado, así como los costos laborales asociados con el personal de producción y control de calidad. Se realizará un análisis detallado de costos para determinar el costo total de producción por unidad de producto. La relación comercial con el tercero será acordada por medio de un contrato legal, firmado por Apola y la empresa manufacturera. Este acuerdo será realizado por parte del bufete de abogados aliado. Este acordará detalladamente todos los alcances legales, contractuales y financieros y así poder tener el servicio tal cual como se requiere por parte del tercero.

#### ***Mantenimiento de la Calidad:***

Este se asegurará mediante la implementación de controles de calidad rigurosos en cada etapa del proceso de producción. Se establecerán procedimientos de control de calidad estandarizados y se asignará personal capacitado para llevar a cabo estas tareas. Además, se realizarán auditorías regulares para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y se tomarán medidas correctivas según sea necesario para mejorar continuamente el proceso y el producto final.

Estos procesos de negocio son fundamentales para garantizar la producción consistente de Apola, lo que permitirá mantener la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

## **Aspectos Legales a Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento**

Se requerirá obtener licencias y permisos necesarios para la distribución de productos alimenticios, como, por ejemplo:

1. Registro sanitario expedido por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA).
2. Registro de Marca y de Signos Distintivos ante la superintendencia de Industria y Comercio. Esto con el fin de proteger la marca comercial.
3. Registro Único Tributario (RUT), expedido por la DIAN, para identificar el productor o comercializador como contribuyente.
4. Licencia de publicidad exterior visual, el cual permitirá realizar publicidad exterior del producto.

## **Instalaciones que Requiere el Emprendimiento**

Para la fabricación de Apola se usarán las instalaciones de la empresa “Madriguera Brewing co” que presta el servicio de maquila. De esta forma se terceriza todo el proceso de fabricación, desde las materias primas hasta el producto terminado y se simplifica la cadena de suministro ya que la empresa entrega el producto terminado para que el equipo de Apola pueda inventariar, organizar y poder realizar la distribución de Apola según la solicitud de los clientes. Por otra parte, para el funcionamiento de la empresa es necesario una bodega de dos pisos. En el piso superior estará la parte administrativa. En el piso inferior se almacenará el producto que no pueda salir directamente de Madriguera Brewing Co. y se harán algunos controles de calidad. En la Bodega estará aproximadamente el 30% de la producción. El costo de arriendo el primer año

será de \$5.000.000 COP mensual y a partir del 2 año se necesitará un espacio más grande por lo que el canon asciende a \$6.500.000. Los muebles e infraestructura necesaria para la parte administrativa y para el almacenamiento de Apola junto con el espacio de calidad suman \$36.000.000 COP y los computadores junto a los equipos de tecnología suman \$10.000.000P.

### **Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento**

Apola no solo es una cerveza sin alcohol. Se ofrece un estilo de vida saludable y vibrante que se alinea con las metas de los clientes. Está dirigida a aquellos que buscan ir más allá, a los atletas y entusiastas del fitness que quieren rendimiento y recuperación óptimos sin comprometer su bienestar.

La estrategia para cautivar a este público se centra en:

1. **Contenido inspirador en redes sociales:** Se compartirán historias reales de atletas que han alcanzado nuevos niveles de rendimiento con Apola. Asimismo, videos motivacionales, consejos de entrenamiento y nutrición, y contenido exclusivo sobre el impacto positivo de la hidratación adecuada serán parte de nuestro día a día.
2. **Embajadores de Marca Atletas:** Se colaborará con atletas influyentes que personifican el espíritu de Apola, mostrando cómo esta bebida les ayuda a entrenar mejor, recuperarse más rápido y mantenerse en la cima de su juego.
3. **Experiencias Interactivas:** Los usuarios podrán interactuar con la marca a través de retos fitness, donde recibirán recompensas por completar rutinas de ejercicio o mantenerse hidratados con Apola. Esta gamificación de la experiencia creará una comunidad leal que no solo compre, sino que viva el estilo de vida Apola.

4. Eventos Presenciales y Virtuales: Se organizarán eventos virtuales como sesiones de entrenamiento en vivo con expertos en fitness, donde los participantes podrán aprender cómo integrar la cerveza sin alcohol Apola en su rutina. Además, Apola se unirá a competiciones deportivas locales y nacionales, ofreciendo la bebida en puntos clave para maximizar la hidratación y el rendimiento de los atletas.

Para la producción de Apola es fundamental el trabajo con la compañía “Madriguera Brewing co” quienes proporcionarán la materia prima y la maquila de Apola. Adicionalmente el trabajo de planeación y generación de la demanda es fundamental ya que el precio de la maquila va en función de la producción con un precio competitivo para un mínimo de 1.000 unidades. Al firmar un contrato de producción el plazo de pago se extiende a 15 días, y a los clientes, que serán empresas intermediarias para la distribución y comercialización al consumidor final, se les dará la posibilidad de pagar a 30 días para incentivar la venta, lo anterior aplicaría para los establecimientos comerciales que sean estratégicos para dar a conocer el producto. La estrategia de mercadeo estará más en el posicionamiento de marca y branding B2C mientras que la estrategia de distribución será B2B a aquellos comercios en donde compran o consumen los deportistas aficionados y consumidores finales.

La distribución de Apola se hará de 2 formas. Desde la Maquila saldrá a los clientes principales aproximadamente un 70% de la producción y el 30% restante se llevará a la bodega para distribución propia y controles de calidad aleatorios.

## Estrategias de Financiación del Emprendimiento

Para la apertura del emprendimiento se necesita una inversión inicial de \$96.000.00 que está compuesto de los siguientes elementos:

**Tabla 2.**

### *Inversión Inicial*

ÍTEM	valor
Compra de vehiculo	\$ 40.000.000,00
Arriendo de Bodega	\$ 6.000.000,00
Computadores	\$ 10.000.000,00
Muebles Bodega	\$ 10.000.000,00
Adecuaciones Bodega	\$ 9.000.000,00
Equipos revisión Calidad	\$ 17.000.000,00
Página WEB	\$ 4.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

La compra del vehículo es importante para Apola ya que un 15% de la distribución se realizará mediante este principalmente en los eventos donde el maquilador del producto tenga dificultades para hacer las entregas. Se tomó el precio promedio de una van marca DFSK modelo 2022, para la bodega que se tomará en arriendo se hicieron cotizaciones en el barrio el Codito en Bogotá. Esta ubicación facilitaría la distribución y tiene el precio por metro cuadrado más competitivo. Esta bodega con un área de 650 m2 tiene el espacio suficiente para el primer año de operación según las ventas proyectadas. Las cotizaciones de la adecuación y los muebles se hicieron con la empresa “Dimetal in sas”.

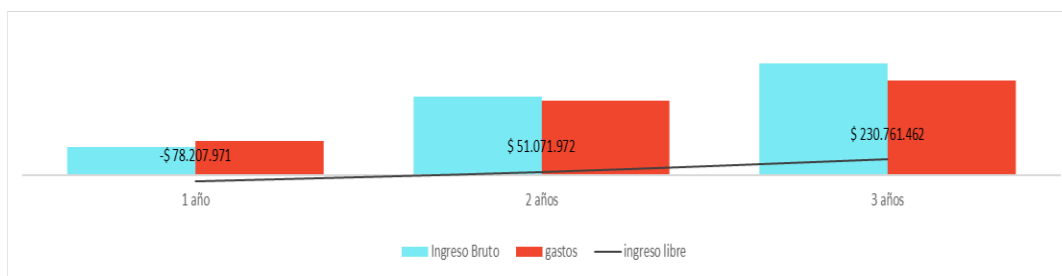
Junto con la inversión inicial es importante mencionar que se requiere un capital para gastos inesperados y para las primeras pruebas de Apola. Lo anterior lleva la inversión inicial a

\$140.000.000. Este capital se obtendrá de los socios fundadores en porcentajes iguales. Los anteriores gastos fueron revisados teniendo en cuenta la naturaleza de la operación de Apola en donde el total de la producción será tercerizado.

## Plan Financiero del Emprendimiento

### Figura 12.

*Resultados simulación viabilidad financiera*



Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción de la simulación financiera se realizó una proyección de ventas teniendo en cuenta crecimientos promedios de bebidas en los segmentos de cervezas sin alcohol (20% 2022 & 10% 2023 ) (EUROMONITOR, 2023 ) y bebidas deportivas. Lo anterior deja como resultados una venta el primer año de 96.106 unidades (56 % tamaño regular 44% presentación Mini) con un precio de \$ 4.770 COP \$ 3.600 COP respectivamente.

Como se puede evidenciar en la gráfica, para el primer año la utilidad neta es negativa, producto de los altos costos fijos. Sin embargo, el segundo y tercer año Apola presenta rendimientos positivos.

El punto de equilibrio se alcanzaría en el noveno mes, con un ingreso para el décimo mes de \$50.575.259. Sin embargo, por la fluctuación en la venta proyectada y la necesidad de

volumen que requiere el emprendimiento según las proyecciones Apola estará 20 meses sin un flujo de caja positivo.

### Figura 13.

#### Resultados simulación meses sin capital



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la necesidad de capital, Apola buscará un crédito rotativo para empresas mediante el cual pueda cubrir las necesidades de capital mes a mes mientras se estabiliza el flujo de efectivo. Si no se logra el préstamo con una entidad financiera, Apola participará en el programa A2CENSO de la bolsa de valores de Colombia para buscar financiación y poder continuar con sus operaciones.

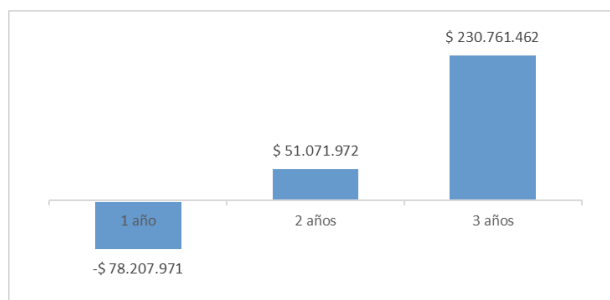
Al noveno mes se alcanza el punto de equilibrio con unas ventas de \$ 50.575.259 COP las cuales son suficientes para cubrir los costos fijos y variables, dejando una utilidad para el mes de \$ 480.167 COP. Sin embargo, se espera una fluctuación en la venta cercana al 20% (Variación promedio últimos dos años según cifras de Euromonitor 2020-2023) (EUROMONITOR, 2023 ) lo que generaría que al inicio del segundo año las ventas no sean suficientes para cubrir los costos y se tenga un flujo de caja negativo. Sin embargo, con el crédito rotativo se superaría esta dificultad.

(Anexo financiero contiene el detalle de los costos fijos y variables)

**Figura 14.***Recuperación de la inversión*

Fuente: Elaboración propia.

Después del segundo año se puede observar una recuperación progresiva de la inversión con una tasa interna de retorno del 22.4% al final de los 3 años de ejercicio. Adicionalmente, este beneficio es generado por el crecimiento esperado en volumen ya que, para el 3 año, conforme al público objetivo que se quiere alcanzar Apola lograría unas ventas en volumen de 368.689 unidades. Si bien la ciclovía no es nuestro público objetivo esa cifra representaría alcanzar un 4.6% de las personas que asisten a esta actividad.

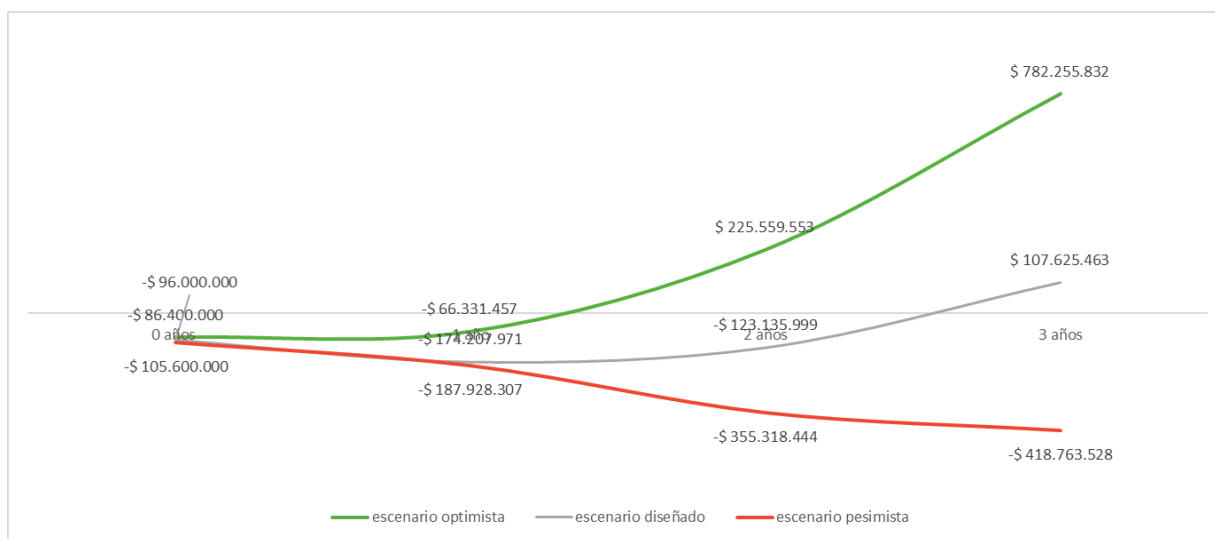
**Figura 15.***Ganancia libre al paso de los años ( Cifras en COP)*

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el estado de resultados de la compañía, desde el segundo año la ganancia libre es positiva, y corresponde a 4.2% del total del ingreso de la empresa. Este margen está dentro del promedio de las empresas del sector de bebidas. En el caso de Apola al ser un mercado de nicho la utilidad neta para el 3 año es del 14% del total del ingreso.

### Figura 16.

#### Análisis de escenarios



Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de garantizar la viabilidad del emprendimiento se analizaron 3 escenarios donde las premisas de ingresos, gastos, costos e inversión fluctuaban a razón del 10%. Teniendo en cuenta esto se observa un escenario pesimista donde Apola no sería viable, producto de una reducción en los ingresos y un incremento en los costos. Lo anterior se debe tener en cuenta ya

que los precios de las materias primas estarán constantemente fluctuando y la empresa debe adquirir una cobertura para evitar el peor escenario y poder recuperar la inversión.

Sin embargo, con una reducción en los costos y un incremento en la venta se puede evidenciar que la recuperación de la inversión se logra antes del 2 año.

(Anexo financiero con el detalle de los escenarios)

### **Estrategia para el Relacionamento con los Clientes y Grupos de Interés**

La estrategia de Apola para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés estará enfocada en brindar experiencias y bienestar a sus consumidores. Apola se caracterizará como una marca cercana, familiar, amigable y asequible. Dado lo anterior las activaciones de marca en puntos donde se encuentren los consumidores potenciales serán actividades de posicionamiento y recordación de marca que permitirán no solo que conozcan el producto, sino que participen en actividades relacionadas con deporte y bienestar.

Dentro de estas activaciones de marca pueden estar las siguientes:

1. Clínicas del deporte al aire libre: En este espacio se dispone de clases de ciclismo y running, donde a través de información relevante para deportistas, puedan relacionarse con Apola.
2. Estaciones de hidratación en eventos deportivos o maratones: a través de espacios atractivos se buscará atraer deportistas para que tengan un punto de recuperación.
3. Espacios Pop Up en ferias de bienestar y deporte: a través de actividades, desafíos y juegos, los visitantes al stand podrán llevarse una gorra y material promocional de Apola, además de recibir muestras gratuitas de la bebida.

4. Gym takeover: en alianza con gimnasios o centros de deporte, se creará una zona de relajación, descanso y recuperación para que los asistentes después de su entrenamiento puedan tomar Apola como bebida hidratante.
5. Para los grupos de interés, se busca que, como conclusión de todas las actividades realizadas, los asistentes se unan a la comunidad de “Apoleros” un espacio digital donde encontrarán información de bienestar orientada al deporte, al estilo de vida saludable, y puedan conocer personas con sus mismos intereses.

### **Estrategia de Marca (Branding)**

La estrategia de marca de “Apola” se diseñará con enfoque en el bienestar y la salud. El branding buscará transmitir una imagen de producto funcional y de alta calidad que apoye activamente el estilo de vida de los deportistas. Las características de Apola serán las siguientes:

**Identidad visual:** Colores vibrantes y naturales, paleta de colores con tonos como azul, verde, amarillo, que reflejan hidratación, naturaleza, y energía, con una tipografía dinámica que evoque movimiento y vitalidad. También iconos de ciclismo.

#### **Personalidad de la marca:**

Activa y saludable: Apola proyectará una personalidad que inspire a los consumidores a mantener un estilo de vida activo y sano.

Cercana y amigable: Se desea fomentar una relación cercana con los consumidores, con una comunicación cálida y accesible, que invite a la comunidad a ser parte de un estilo de vida equilibrado y feliz.

Consciente y sostenible: a través de ingredientes naturales y envases amigables con el medio ambiente, se resaltarán los aspectos ecológicos y el compromiso con los valores de sostenibilidad.

**Narrativa de marca:**

Historia inspiradora: Resaltando el enfoque con el bienestar y el estilo de vida balanceado se desea comunicar una narrativa que hable del origen de Apola, su compromiso con promover un estilo de vida balanceado, el amor al deporte, y la pasión por el autocuidado. No solamente desde hacer deporte, sino comunicando la importancia de conocer y generar conciencia en las formas de hidratarse y sus consecuencias.

Aliados en la recuperación: El mensaje incluirá un propósito claro como lo es el compromiso con la hidratación del deportista, además de resaltar el apoyo y la admiración hacia ellos.

**Tono de voz:** Motivacional y Energético.

**Figura 17.**

*Ejemplo de Logo*



Fuente: Elaboración propia.

Para proteger la marca y garantizar su uso exclusivo, se seguirán los procedimientos legales de registro de marca en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Dentro del procedimiento se incluirá:

- Realización de una búsqueda para confirmar que la marca propuesta no esté registrada por otra entidad. Esta verificación ya se realizó para lo cual se encuentra que “Apola” no se encuentra registrada y está disponible para uso y registro.
- Al no estar registrada la marca se realiza una solicitud formal de marca, en el cual incluya la presentación del diseño del logotipo, nombre de marca y la categoría de productos a la que pertenece.
- Después de registrada la marca, se realizará un monitoreo continuo sobre el uso de la marca con el fin de prevenir infracciones.

También se debe hacer el registro de signos distintivos que incluye el logo, slogan, jingle y demás. (Superintendencia de Industria y Comercio)

### **Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento**

La gestión de las comunicaciones se centrará en construir y mantener una imagen de marca fuerte y coherente con los valores de la empresa. Para lograr esto se utilizarán diversas herramientas, incluyendo:

- Redes Sociales: Componente clave de la estrategia de comunicación y de relacionamiento. Dentro de estas se utilizarán Instagram, Facebook, Tik Tok y X, esto con el fin de conectar con el público objetivo. La idea es realizar publicaciones que

resaltan los beneficios del producto, historias de éxito de consumidores, la participación de Apola en eventos deportivos y concursos o activaciones de marca.

- **Diseño de mensajes:** Los mensajes de marketing se diseñarán para resaltar los beneficios funcionales y de bienestar que ofrece Apola. El tono de la comunicación usada será cercano y motivador.

- **Imagen de marca:** Apola proyectará modernidad, frescura y dinamismo, esto por medio de un logotipo que incorpore elementos visuales asociados a la actividad física. Se usarán colores vibrantes y energéticos.

- **Aliados:** se buscarán relaciones con influencers y deportistas destacados para que trabajen con Apola como embajadores de marca, también se buscará convenios con tiendas de productos deportivos, gimnasios y centros deportivos para promover el producto y adicionalmente se buscará alianzas y patrocinios en eventos.

Con respecto a las relaciones públicas de Apola, a continuación, se mencionan algunas tácticas para implementar:

- **Participación en ferias:** se buscará participación en ferias de salud y deporte, donde se dará a conocer Apola, adicionalmente se buscará organizar presentaciones y talleres durante estos eventos para educar al público sobre los beneficios de Apola.

- **Networking y Voz a voz:** Se fomentará el networking por medio de eventos deportivos y conferencias, donde se podrán establecer contactos valiosos. El marketing de voz a voz se incentivará a través de promociones que recompensen a los clientes que recomienden el producto a otros.

- Referidos: Se implementará un programa de referidos para clientes satisfechos, ofreciéndoles descuentos o productos gratuitos por cada nuevo cliente que traigan a la marca.

### **Proceso de Ventas y Servicios**

El proceso de ventas estará centrado en el modelo B2B (business-to-business), dirigido a distribuidores, minoristas y establecimientos deportivos. A continuación, se describen las etapas:

1. Identificación de prospectos: Identificar los posibles clientes B2B, como tiendas saludables, centros fitness, gimnasios, cafeterías o lugares de encuentro de deportistas. La selección de estos lugares se realizará con la verificación de los consumidores que visiten los establecimientos y poder conocer si se encuentra alineado al target. Se utilizarán bases de datos comerciales y contactos previos para crear una lista de prospectos potenciales. La investigación de mercado previa también guiará la identificación de estos clientes.
2. Enfoque y presentación comercial: Desarrollo de presentaciones de ventas personalizadas que resalten las ventajas de Apola y las tendencias del mercado hacia bebidas saludables. Se realizarán degustaciones de Apola para que puedan conocer y evaluar la calidad y los beneficios de Apola.
3. Negociación y cierre: Durante los procesos de negociación, se destacarán las propuestas de valor que Apola ofrece, tales como su diferenciación en el mercado, el potencial de atraer a consumidores conscientes de su salud, y las condiciones de

- compra competitivas. Se definirán los términos y condiciones de venta, incluyendo descuentos por volumen de compra, acuerdos de exclusividad, entre otros.
4. Entrega y distribución: Con ayuda del equipo de logística, el plan es generar un cumplimiento en cuanto a cantidad ordenada y tiempo de entrega, generando una satisfacción del cliente. Nuestra logística se encargará de optimizar los tiempos de entrega y los costos de distribución, sin poner en riesgo la calidad y presentación de Apola.
  5. Acompañamiento Postventa: Se desarrollará un canal de acompañamiento para los clientes B2B, y también se tendrá un canal aparte para los consumidores, cada uno enfocado en dar respuesta a las solicitudes de ellos y asegurar la satisfacción de ambos clientes. Adicionalmente, se crearán programas de fidelización que incentiven la recompra.

Todo el acompañamiento de ventas se realizará acompañado de tácticas y estrategias publicitarias como por ejemplo el uso de redes sociales, email marketing, visitas a los clientes B2B, material de venta, publicidad en exteriores y patrocinios de eventos, entre otros. Adicionalmente, en los canales de ventas, estará únicamente habilitado la venta para B2B.

## **Panorama Competitivo**

### **1. Competidores Directos:**

- **Cervezas Sin Alcohol Tradicionales:** Existen varias marcas en el mercado que ofrecen cervezas sin alcohol, como Heineken 0.0, Clausthaler y Bavaria sin alcohol. Sin embargo,

estas no están específicamente orientadas a deportistas, lo que les da un enfoque más general.

- **Bebidas Isotónicas y Energéticas:** Marcas como Gatorade, Powerade y Red Bull son competidores indirectos que también están posicionados en el mercado de la hidratación y recuperación deportiva, aunque sin la experiencia sensorial de una cerveza.

## 2. Competencia Indirecta:

- **Agua Mineral y Agua con Electrolitos:** Marcas como Smartwater y Pedialyte ofrecen soluciones de hidratación con electrolitos, aunque sin la experiencia sensorial de una cerveza.
- **Bebidas Funcionales y de Bienestar:** Productos como kombuchas y téis funcionales que también se dirigen a consumidores preocupados por la salud y el bienestar.

## Análisis Competitivo:

- **Diferenciación:** Apola se diferencia al combinar los beneficios de la hidratación y recuperación con la experiencia de consumo de una cerveza, lo cual es único en el mercado colombiano.
- **Posicionamiento:** Apola se posicionará como la primera cerveza sin alcohol enfocada en deportistas en Colombia, lo que le da una ventaja en un nicho poco explotado.

## **Mercado Objetivo**

### **1. Segmento de Mercado:**

- **Demografía:** Hombres y mujeres entre 25 y 45 años que practican algún deporte, especialmente ciclismo, y buscan opciones saludables que complementen su estilo de vida activo.
- **Localización:** Inicialmente en Bogotá y Cundinamarca, con posibilidades de expansión a otras regiones de Colombia.
- **Estilo de Vida:** Consumidores con un enfoque en la salud, el bienestar y el rendimiento deportivo, que busquen productos que no sólo les gusten, sino que también les aporten beneficios funcionales.

### **2. Tamaño del Mercado:**

- **Industria de Bebidas Sin Alcohol en Colombia:** Según Euromonitor (EUROMONITOR, 2023 ), el mercado de bebidas enfocadas en deportistas creció un 58% en volumen en 2023 en Colombia. Esto indica un fuerte crecimiento en el interés por productos saludables y funcionales.
- **Tamaño Estimado del Mercado para Apola:** Considerando que el segmento de cervezas sin alcohol representa aproximadamente un 1% del mercado total de cervezas, y al añadir el enfoque en deportistas, el tamaño potencial del mercado para Apola podría situarse en una base inicial de 100,000 a 150,000 consumidores anuales en las regiones objetivas, con un crecimiento esperado del 10-15% anual.

### 3. Participación de Mercado Esperada:

- **Primer Año:** Apola espera captar un 5-10% del mercado de cervezas sin alcohol en Bogotá y Cundinamarca en su primer año, lo que equivaldría a la venta de aproximadamente 80,000 a 100,000 unidades.
- **Año Tres:** Con estrategias de marketing efectivas y expansión geográfica, Apola podría aumentar su participación al 15-20% del mercado, lo que correspondería a la venta de más de 200,000 unidades anuales.

### Demanda Actual del Mercado Objetivo

#### 1. En Volumen:

- **Consumo Estimado:** El mercado de bebidas sin alcohol está creciendo en Colombia, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud. Se estima que, de las personas que practican deportes regularmente, un 20-25% estaría dispuesto a probar una cerveza sin alcohol que ofrezca beneficios funcionales como los de Apola. (NIQ; NielsenIQ, 2022)
- **Demanda Anual:** Basado en un precio de \$4,800 COP por unidad del primer año, la demanda en valor podría estar en un rango de \$368 a \$460 millones de pesos colombianos en dicho año, con potencial de crecimiento en los años subsecuentes, tomando como base las cifras de crecimiento reportadas en Euromonitor para productos similares en los años 2020-2023. (EUROMONITOR, 2023 )

## 2. En Valor (COP y USD):

- **Valor Total del Mercado:** El mercado de bebidas deportivas y cervezas sin alcohol en Colombia se estima en un valor aproximado de 1.141 Billones de pesos para 2023 (EUROMONITOR, 2023 ), lo que en dólares con una tasa de cambio de 4.000 COP equivale a 255 Millones de USD. Apola estaría alcanzando para el tercer año menos del 1% del total.

## Estrategia de Comercialización

### 1. Canales de Distribución:

- **Tiendas Especializadas y Puntos Deportivos:** Colocar Apola en tiendas de artículos deportivos, gimnasios y eventos deportivos donde la presencia del producto sea relevante.
- **E-commerce y Redes Sociales:** Aprovechar el comercio electrónico y campañas dirigidas en redes sociales para llegar a canal B2B.

### 2. Estrategias de Promoción:

- **Eventos Deportivos:** Patrocinio de maratones, competencias de ciclismo y otros eventos deportivos clave para aumentar la visibilidad de la marca, se podría iniciar con patrocinios en carreras de ciclismo como por ejemplo la vuelta a Colombia, el tour de Rigo, y eventos regionales que se realicen.

- **Muestras Gratis y Degustaciones:** Organizar degustaciones en eventos deportivos y puntos de encuentro para ciclistas para generar interés y pruebas del producto.

### 3. Alianzas Estratégicas:

- **Influencers Deportivos:** Colaboraciones con influencers y deportistas locales para que actúen como embajadores de la marca, aumentando la credibilidad y alcance del producto.
- **Tiendas de Conveniencia:** Asegurar que Apola esté disponible en supermercados y tiendas de conveniencia, facilitando el acceso a una audiencia más amplia.

Con estas estrategias y un enfoque en la diferenciación y el posicionamiento, Apola tiene un fuerte potencial para establecerse como un líder en el mercado emergente de cervezas sin alcohol orientadas a deportistas en Colombia.

### *Investigación de Mercado*

#### **Tabla 3.**

#### *Investigación de Mercado*

<b>Aspecto del Negocio</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Tamaño Total de la Industria o Sector</b>	El sector de bebidas sin alcohol en Colombia, enfocado en deportistas tiene un valor estimado entre \$50,000 y \$70,000 millones de COP (aproximadamente \$12 a \$18 millones de USD). (Más Colombia. , 2023)

<b>Tendencias en la Industria</b>	La industria está creciendo, con un aumento del 58% en volumen en el mercado de bebidas enfocadas en deportistas en 2023. (EUROMONITOR, 2023 )
<b>Tamaño y Participación del Mercado Objetivo</b>	El mercado objetivo inicial para Apola podría ser de aproximadamente 100,000 a 150,000 consumidores anuales. Es realista esperar capturar un 5-10% en el primer año.
<b>Tendencias en el Mercado Objetivo</b>	El mercado objetivo está creciendo impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y la búsqueda de productos funcionales para la recuperación deportiva. (Bevsource, 2024)
<b>Cambios en las Necesidades o Preferencias de los Clientes</b>	Los clientes están buscando productos que no solo hidraten, sino que también ofrezcan beneficios adicionales, como electrolitos y vitaminas, que mejoren el rendimiento deportivo y apoyen un estilo de vida saludable. (Bevsource, 2024)

Fuente: Elaboración propia.

### ***Barreras de Entrada***

#### **Altos Costos de Inicio, Producción y Marketing:**

El lanzamiento de Apola, desde la producción hasta la comercialización implica una inversión mayor a 100 Millones COP en áreas clave como fabricación, empaque, marketing y distribución. Si bien gran parte del proceso se tercerizará si no fuese así la inversión inicial superaría los 700 Millones COP. Estos costos pueden ser particularmente elevados durante las fases iniciales del negocio, representando un desafío significativo.

#### **Estrategias para Superarlas:**

- **Financiamiento Estratégico:** Explorar la incorporación de un tercer socio que aporte capital o aprovechar programas de financiación para cubrir los costos iniciales y facilitar el crecimiento del emprendimiento. En Cualquier escenario el valor sería cercano a los 50 Millones de pesos.
- **Tercerización de la Producción:** Implementar servicios de maquila para optimizar costos operativos y de producción, permitiendo así un uso más eficiente de los recursos disponibles. El costo de la maquila es aproximadamente el 45% del precio final de venta de Apola.

#### **Desafíos de Reconocimiento de Marca:**

Apola, como una nueva marca en un mercado competitivo, requiere tiempo y recursos dedicados para establecerse y ganar la confianza del consumidor. Este desafío es crítico para la penetración y el posicionamiento de la marca en el mercado. Entre los costos de Marketing, patrocinio y mercadeo se estiman 11 millones de pesos mensuales. ( Ver anexo Financiero).

#### **Estrategias para Superarlas:**

- **Campañas de Marketing Digital:** Focalizar los esfuerzos en redes sociales y en eventos deportivos clave para incrementar la visibilidad de Apola y captar la atención del público objetivo.
- **Alianzas con Influencers y Deportistas:** Colaborar con figuras influyentes en el ámbito deportivo para que actúen como embajadores de la marca, fortaleciendo su credibilidad y reconocimiento.

**Encontrar Empleados Calificados:**

Contar con un equipo o personal altamente calificado y especializado es esencial para el éxito de Apola. Sin embargo, este proceso de reclutamiento representa tiempo y recursos invertidos que requieren de nuestra total atención.

**Estrategias para Superar este desafío:**

- **Outsourcing de Servicios Profesionales:** Contratar agencias especializadas en áreas como marketing, consultoría financiera y legal, asegurando un nivel elevado de profesionalismo y cumplimiento en cada área clave del negocio.
- **Programas de Entrenamiento y Desarrollo:** Desarrollar programas de capacitación para fortalecer internamente las habilidades del equipo, garantizando que estén preparados para enfrentar los desafíos del negocio.

**Necesidad de Tecnología Especializada o Patentes:**

La producción de Apola exige tecnología avanzada, especialmente para la eliminación del alcohol sin comprometer el sabor de la bebida, lo cual puede resultar costoso y técnicamente complejo.

**Estrategias para superar el desafío:**

- **Alianzas con Proveedores Tecnológicos:** Establecer asociaciones con empresas que ofrezcan la tecnología necesaria para la producción de Apola, minimizando así la necesidad de realizar inversiones directas en tecnología avanzada.

- **Propiedad Intelectual:** Considerar la posibilidad de patentar procesos únicos y proteger la propiedad intelectual para evitar imitaciones y asegurar una ventaja competitiva sostenida.

#### **Tarifas y Cuotas Regulatorias:**

La industria alimentaria está sujeta a estrictas regulaciones, y la obtención de las licencias y permisos necesarios puede ser un proceso largo y costoso.

#### **Estrategias:**

- **Asesoría Legal Especializada:** Contratar un bufete o asesorías legales independientes, con experiencia en la regulación de la industria de alimentos y bebidas para garantizar que todos los requisitos normativos se cumplan de manera oportuna y sin demoras.
- **Planificación Anticipada:** Iniciar los trámites regulatorios con suficiente antelación para evitar retrasos en el lanzamiento de Apola al mercado.

#### *Amenazas y Oportunidades*

#### **Tabla 4.**

#### *Análisis DOFA*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Amenazas</b>	
<b>Competencia Fuerte</b>	La presencia de marcas ya establecidas en el mercado de bebidas sin alcohol y energéticas que podrían lanzar productos similares, aumentando la competencia.
<b>Regulaciones Rigurosas</b>	Cumplir con todas las normativas de la industria alimentaria puede ser costoso y complicado, lo que podría retrasar el tiempo de lanzamiento al mercado.

<b>Preferencias Volátiles del Consumidor</b>	Los cambios rápidos en las preferencias de los consumidores pueden afectar la demanda por productos innovadores como Apola.
<b>Costos Fluctuantes de Materias Primas</b>	Los costos de materias primas pueden variar, lo que podría afectar la rentabilidad y la capacidad de mantener precios competitivos.
<b>Acceso Limitado a Canales de Distribución</b>	La competencia por espacio en tiendas minoristas y supermercados puede limitar la disponibilidad de Apola en puntos de venta clave.
<b>Oportunidades</b>	
<b>Crecimiento del Mercado de Bebidas Saludables</b>	El aumento en la demanda de bebidas funcionales y saludables, como las cervezas sin alcohol, ofrece un mercado en expansión.
<b>Innovación de Producto</b>	Apola tiene la oportunidad de destacarse mediante la oferta de un producto único que combina hidratación y sabor, atrayendo a deportistas y personas activas.
<b>Alianzas Estratégicas</b>	Posibilidad de establecer asociaciones con tiendas especializadas, gimnasios, y eventos deportivos para aumentar la visibilidad y distribución del producto.
<b>Tendencias de Consumo Sostenible</b>	La creciente preferencia por productos ecológicos y sostenibles puede favorecer a Apola, si se posiciona como una marca ambientalmente responsable.
<b>Mercado Emergente en Colombia</b>	El mercado de cervezas sin alcohol y bebidas para deportistas aún está en desarrollo en Colombia, lo que ofrece la ventaja de ser pionero en este segmento.

Fuente: Elaboración propia.

### *Competidores Claves*

A continuación, se realiza un breve análisis de algunos de nuestros competidores dentro del mercado colombiano de cervezas sin alcohol, esto con el fin de tener un panorama del mercado y poder generar las estrategias pertinentes de penetración del mercado.

**Tabla 5.**

*Plan de recopilación de datos del competidor*

<b>Aspecto</b>	<b>Heineken 0.0</b>	<b>Club Colombia Sin Alcohol</b>	<b>Aguila Cero</b>
<b>Precio</b>	Aproximadamente \$5,000 COP por unidad	Aproximadamente \$5,000 COP por unidad	Aproximadamente \$4,500 COP por unidad
<b>Beneficios y Características</b>	Sin alcohol, sabor cercano a la cerveza tradicional. Marca reconocida globalmente.	Sin alcohol, mantiene el sabor característico de Club Colombia. Ingredientes de alta calidad.	Sin alcohol, sabor similar a la cerveza tradicional. - Disponible en una amplia variedad de puntos de venta.
<b>Tamaño / Utilidad</b>	Amplia distribución en Colombia y a nivel global. Utilidad basada en el alto volumen de ventas y la lealtad de marca.	Fuerte presencia en el mercado colombiano. Utilidad basada en la asociación con la marca premium de cerveza Club Colombia.	Amplia distribución en Colombia. Utilidad basada en la relación calidad-precio y la fuerte presencia en el mercado local.

<b>Estrategia de Mercado</b>	Focalizada en consumidores que buscan opciones sin alcohol sin sacrificar el sabor. - Campañas de marketing globales.	Enfoque en la calidad y en mantener la experiencia premium de la marca Club Colombia. - Promoción a través de campañas dirigidas a consumidores que valoran productos premium.	Posicionamiento como una opción asequible y confiable para consumidores locales que desean una alternativa sin alcohol. - Promoción a través de campañas locales y eventos.
------------------------------	--	---	--

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 6.**

*Análisis competitivo*

<b>FACTOR</b>	<b>Apola</b>	<b>Heineken 0.0</b>	<b>Club Colombia Sin Alcohol</b>	<b>Aguila Cero</b>	<b>Importancia del Cliente</b>
<b>Productos</b>	Cerveza sin alcohol con electrolitos y vitamina B, enfocada en la hidratación y recuperación de deportistas. <b>(F)</b>	Cerveza sin alcohol con sabor cercano a la tradicional. <b>(D) No se enfoca en un nicho específico</b>	Cerveza sin alcohol que mantiene el sabor característico de Club Colombia. <b>(D) No se enfoca en un nicho específico</b>	Cerveza sin alcohol con sabor similar a la cerveza tradicional. <b>(D) No se enfoca en un nicho específico</b>	5 – Muy importante

<b>Precio</b>	Aproximadamente \$4,800 COP por unidad (F)	Aproximadamente \$5,000 COP por unidad (D)	Aproximadamente \$5,000 COP por unidad (D)	Aproximadamente \$4,500 COP por unidad (F)	4 – Importante
<b>Calidad</b>	Ingredientes premium, con beneficios funcionales adicionales para deportistas. (F)	Alta calidad en la producción y consistencia en sabor. (F)	Alta calidad con un enfoque en la experiencia premium. (F)	Calidad consistente con un enfoque en accesibilidad. (F)	5 – Muy importante
<b>Selección</b>	Producto único en su nicho, dirigido a deportistas. (F)	Disponible en múltiples presentaciones y tamaños. (F)	Una opción premium sin alcohol de una línea de productos reconocida. (F)	Parte de una línea de productos con una fuerte presencia en el mercado colombiano. (F)	5 – Muy importante
<b>Servicio</b>	Distribución planificada a través de canales especializados	Amplia distribución en supermercados y tiendas a nivel global. (F)	Distribución fuerte en Colombia, disponible en la mayoría de los supermercados.	Distribución masiva en Colombia. (F)	5 - Muy importante

	y tiendas de deportes.		(F)		
	(F)				
<b>Fiabilidad</b>	Marca nueva que busca establecerse en el mercado.	Marca establecida y confiable globalmente.	Marca premium bien establecida en el mercado colombiano.	Marca bien conocida y confiable en el mercado local.	5 - Muy Importante
	(D)	(F)	(F)	(F)	

<b>FACTOR</b>	<b>Apola</b>	<b>Heineken 0.0</b>	<b>Club Colombia Sin Alcohol</b>	<b>Aguila Cero</b>	<b>Importancia del Cliente</b>
<b>Estabilizada</b>	Marca nueva en proceso de construcción y crecimiento.	Marca global con presencia establecida en el mercado de cervezas sin alcohol.	Marca establecida con fuerte presencia en el mercado premium colombiano.	Marca consolidada en el mercado colombiano.	4 - Importante
	(D)	(F)	(F)	(F)	

<b>Experticia</b>	Enfocada en la innovación en bebidas para deportistas, con beneficios funcionales.	Amplia experiencia en la elaboración de cervezas sin alcohol de alta calidad. <b>(F)</b>	Experiencia en ofrecer productos premium reconocidos en el mercado. <b>(F)</b>	Amplia experiencia en la fabricación y comercialización de cervezas tradicionales y sin alcohol. <b>(F)</b>	4 – Importante
<b>(F)</b>					
<b>Reputación</b>	Marca emergente con potencial en el mercado de bebidas deportivas.	Reputación global de alta calidad y consistencia en el producto. <b>(F)</b>	Alta reputación en Colombia como marca premium de cervezas. <b>(F)</b>	Reputación fuerte como una marca confiable en Colombia. <b>(F)</b>	Muy Alta
<b>(D)</b>					
<b>Localización</b>	Distribución planificada en tiendas especializadas y eventos deportivos.	Amplia distribución en supermercados y tiendas globales.	Distribución en los principales supermercados y tiendas especializadas de Colombia.	Distribución masiva en toda Colombia. <b>(F)</b>	5 – Muy Importante

	(F)	(F)	(F)			
<b>Apariencia</b>	Botellas con diseño moderno y empaque atractivo enfocado en deportistas.	Botellas tradicionales con imagen fresca y reconocible a nivel mundial.	Diseño premium que refleja herencia de Club Colombia.	Diseño tradicional de la marca Aguila con etiquetas adaptadas para la versión sin alcohol	5 – Muy Importante	
	(F)	(F)	(D)	(D)		
<b>Métodos de venta</b>	Enfocada en ventas a través de e-commerce, tiendas deportivas y eventos.	Venta en supermercados y minoristas, así como en plataformas de comercio electrónico.	Venta en supermercados, restaurantes y plataformas en línea.	Venta en supermercados, tiendas y eventos masivos.	5 – Muy importante	
	(F)	(F)	(F)	(F)		

<b>Políticas de crédito</b>	Aún por definir puntos de venta; posibilidad de ofrecer plazos a clientes mayoristas.	Políticas globales de estándar supermercad os y distribuidores . (F)	Políticas de crédito flexibles para grandes distribuidores en Colombia. (F)	Políticas de adaptadas para mayoristas y minoristas en Colombia. (F)	3 - Importante
<b>Publicidad</b>	Campañas digitales enfocadas en el público deportivo y eventos clave.	Campañas globales a través de medios masivos y plataformas digitales. (F)	Publicidad enfocada en resaltar la calidad y tradición premium en Colombia. (F)	Campañas locales y nacionales con enfoque en la accesibilidad y popularidad de la marca. (F)	5 – Muy Importante
<b>Imagen</b>	Imagen fresca, moderna y enfocada en la vida saludable de	Imagen internacional sólida, relacionada con la calidad y la opción saludable. (F)	Imagen premium consolidada en el mercado colombiano. (F)	Imagen confiable y accesible para todos los segmentos de consumidores en Colombia.	5--Muy Importante

los deportistas. (F) (F)

(F)

Fuente: Elaboración propia.

### ***Precios***

#### **Basado en Valor**

La estrategia de precios basada en valor es la más conveniente para Apola, ya que el producto no solo es una cerveza sin alcohol, sino que también ofrece beneficios funcionales adicionales, como la inclusión de electrolitos y vitamina B, lo cual la diferencia significativamente de las cervezas sin alcohol tradicionales en el mercado. Esta diferenciación le otorga un mayor valor percibido para el consumidor, especialmente en el segmento de deportistas y personas activas que buscan productos que mejoren su rendimiento y recuperación.

#### **Principales líneas de productos:**

La línea principal de Apola consiste en una cerveza sin alcohol con beneficios adicionales de hidratación y recuperación, orientada a deportistas y personas activas. La estrategia de precios reflejará estos beneficios adicionales y el valor que aporta a un nicho específico del mercado, lo que permite mantener un precio ligeramente superior en comparación con las cervezas sin alcohol tradicionales. Sin embargo, sigue siendo competitivo frente a

bebidas deportivas y funcionales, como las isotónicas, posicionando a Apola como una opción saludable y novedosa.

### **Prácticas de la industria / mercado:**

En la industria de bebidas sin alcohol, las cervezas que ofrecen un sabor de calidad similar a las tradicionales y productos funcionales para el bienestar suelen fijar precios entre \$4,500 COP y \$5,500 COP. Apola se ajustará a este rango, posicionándose en la parte superior debido a su valor añadido para los consumidores.

### ***Canales de Distribución***

#### **Tabla 7.**

#### *Evaluación de los canales de distribución*

<b>Factor</b>	<b>Canal de Distribución 1: Comercio Electrónico</b>	<b>Canal de Distribución 2: Tiendas Minoristas (Gimnasios y Tiendas Deportivas)</b>	<b>Canal de Distribución 3: Mayoristas y Distribuidores Especializados</b>
<b>Facilidad de entrada</b>	Alta. Apola puede establecer una tienda en línea o utilizar plataformas de terceros con relativa facilidad.	Media. Requiere negociaciones con las tiendas y gimnasios, pero puede ser gestionado.	Media. Se necesita construir relaciones con distribuidores especializados, lo cual puede tomar tiempo.

<b>Proximidad geográfica</b>	Global. Puede llegar a cualquier lugar con acceso a internet, ampliando significativamente el alcance.	Local y regional. Ideal para alcanzar clientes cercanos a tiendas deportivas y gimnasios.	Regional y nacional. Alcance más amplio, pero depende de la capacidad de distribución del mayorista.
<b>Costos</b>	Bajos. Costos relacionados con marketing digital y envíos, pero sin necesidad de infraestructura física.	Moderados. Apola tendría que cubrir costos de almacenamiento y distribución local.	Moderados. Implican acuerdos comerciales y comisiones para los mayoristas, pero con menos inversión en infraestructura directa.
<b>Posición de los competidores</b>	Baja competencia directa en productos específicos para deportistas, pero alta en otras cervezas sin alcohol.	Alta. Los competidores ya establecidos tienen una fuerte presencia en tiendas especializadas y gimnasios.	Alta. Los mayoristas y distribuidores ya manejan marcas populares y consolidadas en el mercado de bebidas.
<b>Experiencia en gestión</b>	Alta. Apola puede aprovechar plataformas de comercio electrónico ya existentes para gestionar ventas y envíos.	Media. Apola necesita gestionar relaciones con varios puntos de venta y asegurarse de que el producto esté bien posicionado.	Media. Gestionar las relaciones y acuerdos comerciales con distribuidores requiere experiencia en ventas B2B.
<b>Capacidades del personal</b>	Baja. Requiere menos personal para gestionar las ventas en línea, con la posibilidad de automatizar gran parte del proceso.	Media. Requiere personal capacitado para manejar relaciones con puntos de venta y gestionar inventarios en tiendas.	Alta. Necesita un equipo de ventas especializado para gestionar relaciones con mayoristas y asegurar acuerdos comerciales.

<b>Necesidades de mercado</b>	Alta demanda de productos saludables y convenientes disponibles a través de canales digitales.	Alta demanda en ubicaciones cercanas a consumidores activos que compran en gimnasios y tiendas deportivas.	Alta. Mayoristas y distribuidores pueden ofrecer un amplio acceso al mercado, pero requiere asegurar volúmenes constantes de producto.
-------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

### ***Red de Contactos***

Para lograr un correcto posicionamiento de Apola, es crucial establecer una red sólida de contactos estratégicos. Estos contactos desempeñarían un papel esencial en la difusión y el reconocimiento del producto. A continuación, se detallan los contactos y la estrategia:

- **Deportistas e influencers:** Personas que se encuentren o tengan relación alguna con el mundo del ejercicio o fitness. Se buscará la colaboración a través de acuerdos de patrocinio, en los que promuevan el producto en sus redes sociales y durante eventos deportivos. La estrategia incluirá proporcionarles muestras del producto para que puedan experimentarlo de primera mano y compartir sus experiencias con sus seguidores.
- **Gimnasios y centros deportistas:** Se establecerán alianzas con establecimientos para que los clientes puedan adquirir Apola. Esto podría incluir la venta en cafeterías internas, distribución de folletos, y la organización de eventos promocionales en el lugar. Además, se podría ofrecer incentivos para que los entrenadores recomienden el producto a sus clientes.

- **Distribuidores y Minoristas:** Tiendas de conveniencia en los cuales exista bastante flujo de deportistas, inicialmente ciclistas, en los cuales se llevarían a cabo presentaciones comerciales, destacando las ventajas del producto y su atractivo para el mercado deportivo. La estrategia también incluirá la negociación de acuerdos de distribución exclusiva en ciertas áreas y la implementación de promociones conjuntas para aumentar la visibilidad en el punto de venta.
- **Asociaciones y organizaciones deportivas:** Se iniciará con comunidades de ciclistas, en estos la idea es proponer acuerdos de patrocinio para eventos organizados por estas entidades, ofreciendo el producto como bebida oficial. Además, se establecerán relaciones a largo plazo que permitan la colocación del producto en sus instalaciones y eventos regulares.
- **Aplicaciones digitales:** Generar alianzas con aplicaciones digitales para poder pautar dentro de las aplicaciones.

### **Conclusiones**

Apola se presenta como una propuesta innovadora en el mercado colombiano de bebidas sin alcohol, enfocándose en un nicho no del todo explorado: los deportistas y personas activas que requieren productos funcionales que ofrezcan beneficios adicionales, como la hidratación y recuperación física. La cerveza sin alcohol Apola, enriquecida con electrolitos y vitamina B, no solo se alinea con las tendencias actuales de salud y bienestar, sino que además entrega un valor

agregado que diferencia a la marca de la competencia, respondiendo a las crecientes demandas de un consumidor consciente y exigente.

El análisis realizado ha demostrado que existen importantes oportunidades dentro del mercado de bebidas saludables, impulsado por un aumento en la demanda de productos funcionales. Apola se posiciona de manera única frente a competidores como Heineken 0.0, Club Colombia Sin Alcohol y Águila Cero, aprovechando su diferenciación basada en una oferta centrada en mejorar el rendimiento físico. Esta ventaja competitiva, sumada a una estrategia de precios que refleja el valor percibido del producto, fortalecerá la incursión de Apola en el mercado, tanto en canales de venta directa como en plataformas digitales y puntos de venta especializados.

A pesar de los retos que enfrenta Apola, como los costos iniciales y la fuerte competencia en el mercado de cervezas sin alcohol, se han definido acciones claras para superar estas barreras. Mediante la implementación de alianzas estratégicas con tiendas deportivas, deportistas influyentes, y el uso de campañas digitales enfocadas en el público objetivo, la marca se prepara para generar una conexión sólida con su audiencia. Además, su enfoque en canales de distribución como el comercio electrónico, tiendas especializadas y mayoristas refuerza su capacidad para alcanzar al consumidor final de manera eficiente.

En conclusión, Apola no solo responde a la tendencia creciente de productos más saludables, sino que ofrece una solución que destaca por sus beneficios funcionales. La estrategia integral que abarca desde su propuesta de valor hasta sus canales de distribución y precios

asegura que Apola esté bien posicionada para consolidarse en el mercado local como una marca líder en bebidas funcionales para deportistas. Con una visión clara y una estrategia sólida, Apola tiene el potencial de no solo establecerse en el mercado colombiano, sino también de expandirse a otros mercados en el futuro, impulsando así su crecimiento sostenible.

## Referencias

- Betancourt Ramírez, J. B., Gómez Betancourt, G., López Vergara, M. P., Pamplona Beltrán, F., & Beltrán Ruget, C. (14 de Octubre de 2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales Issue 127*, 29, 213-221. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000107#sec0035>
- Bevsourc. (14 de Octubre de 2024). *The future of athletic recovery: Innovations in functional sports drink formulations*. (s/f). Obtenido de <https://www.bevsource.com/news/future-of-athletic-recovery-innovations-in-functional-sports-drink-formulations>
- DANE-EPS. (Junio de 2022). *dane diseño de cuenta satelite del deporte (CSD)*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/13062022-CSD-indicadores-deporte-\\_DSCN-DIMPE.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/13062022-CSD-indicadores-deporte-_DSCN-DIMPE.pdf)
- EUROMONITOR. (2023 ). *Euromonitor International*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/magazine/homemain>
- La Vanguardia. (26 de Septiembre de 2019). Estas bebidas te mantienen hidratado por más tiempo que el agua. *Lavanguardia.com*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20190926/47650424500/bebidas-agua-leche-hidratantes-hidratacion-estudio.html>
- Más Colombia. . (4 de Septiembre de 2023). *The trade deficit in the beverage industry is increasing, but there is export potential*. . Obtenido de <https://mascolombia.com/en/the-trade-deficit-in-the-beverage-industry-is-increasing-but-there-is-export-potential/>

NIQ; NielsenIQ. (24 de Enero de 2022). *Dry January and the rise of non-alcoholic beer*.

Obtenido de <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/dry-january-and-the-rise-of-non-alcoholic-beer>

Palmer, J. J. (2017). *How to Brew: Everything you need to know to Brew Great Beer every time*.

En J. J. Palmer, *How to Brew: Everything you need to know to Brew Great Beer every time* (pág. 1). Brewers Association.

Sánchez, F. (10 de 06 de 2019). *¿Cómo se hace la cerveza sin alcohol? Métodos y pasos*.

Obtenido de Loopulo: [https://loopulo.com/cervezas-sin-alcohol/como-se-hace-la-cerveza-sin-alcohol/#google\\_vignette](https://loopulo.com/cervezas-sin-alcohol/como-se-hace-la-cerveza-sin-alcohol/#google_vignette)

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Registro de marcas*. Obtenido de

<https://www.sic.gov.co/marcas>

## Anexos

### Anexo A. Resultados Encuesta estudio de mercado

1. La información que usted nos suministre será tratada de manera confidencial, sin embargo, agradecemos contar con su autorización del manejo de sus datos.

312 Respuestas

1-230 | 312

● Autorizo	312
● No autorizo	0

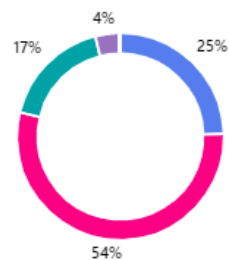


#### 2. Edad

382 Respuestas

1-300 | 382

● 18-24 años	94
● 25-34 años	207
● 35-44 años	66
● 45-54 años	14
● 55 años o más	1



## 3. Género

382 Respuestas

1-300|382

● Masculino	184
● Femenino	198
● Otro	0



## 4. ¿Practicas alguna actividad física o deporte?

382 Respuestas

1-300|382

● Si	361
● No	21

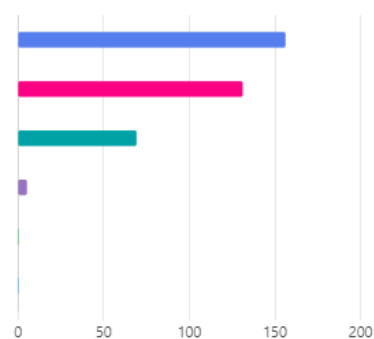


## 5. ¿Con que frecuencia practicas esta actividad?

361 Respuestas

1-279|361

● Diaria	156
● Cada tres días	131
● Semanal	69
● Quincenal	5
● Mensual	0
● Otras	0

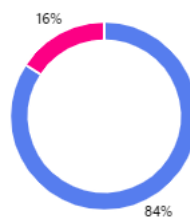


## 6. ¿Consumes Cerveza?

361 Respuestas

1-279 | 361

- Si 304
- No 57



## 7. ¿Consumes cerveza sin alcohol?

361 Respuestas

1-279 | 361

- Si 161
- No 200

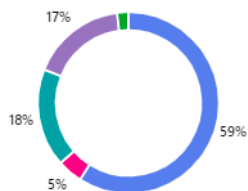


## 8. Si no consumes cerveza sin alcohol, ¿Cuál es la razón para no consumirla?

200 Respuestas

1-163 | 200

- No me gusta el sabor 118
- No la conozco 9
- No la he probado nunca 35
- La probé y no me gustó 34
- Otras 4

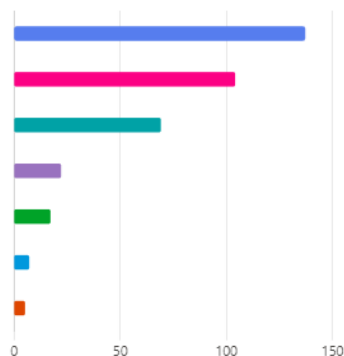


9. ¿Qué bebida consumes después de la actividad física?

361 Respuestas

1-279 | 361

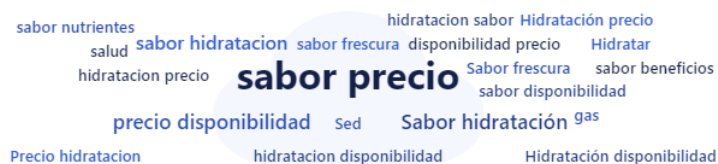
● Agua	137
● Bebidas energizantes	104
● Cerveza	69
● Cerveza sin alcohol	22
● Gaseosa	17
● Bebida isotónica	7
● Otras	5



10. ¿Cuáles son las dos principales razones por las que consumes dicha bebida después de la actividad física?

361 Respuestas

1-279 | 361

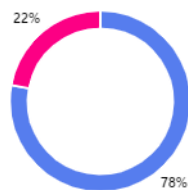


11. ¿Consumirías cerveza después de realizar una actividad deportiva o física?

361 Respuestas

1-279 | 361

● Si	281
● No	80

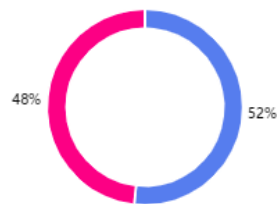


12. ¿Consumirías cerveza sin alcohol después de realizar una actividad deportiva o física?

361 Respuestas

1-279 | 361

● Si 187  
● No 174

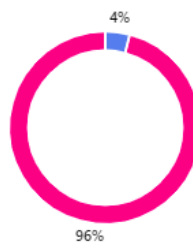


13. ¿Has escuchado sobre cervezas sin alcohol especializadas para deportistas antes de esta encuesta?

361 Respuestas

1-279 | 361

● Si 15  
● No 346

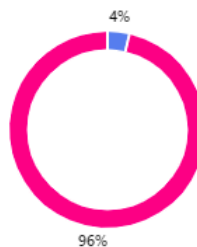


14. En caso afirmativo, ¿has probado alguna de estas cervezas anteriormente?

361 Respuestas

1-279 | 361

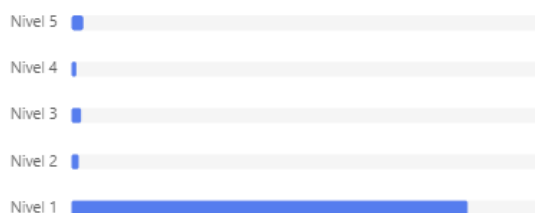
● Si 13  
● No 348



15. ¿Cómo fue tu experiencia con esa cerveza?

361 Respuestas

1-279 | 361

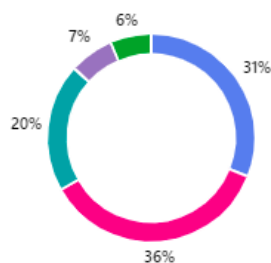


16. ¿Cómo describirías tu interés general en una cerveza sin alcohol diseñada específicamente para deportistas?

361 Respuestas

1-279 | 361

Muy interesado	112
Interesado	129
Neutral	72
Poco interesado	25
Nada interesado	23



17. ¿Qué aspectos consideras más importantes al elegir una bebida cerveza sin alcohol para deportistas? (Selecciona hasta 3 opciones)

382 Respuestas

1-279 | 382

Contenido Nutricional	191
Sabor	274
Marca/Reputación	149
Precio	260
Disponibilidad en el mercado	152
Otras	6

